

## Serie: Preismanagement

# Warum das Preisschild so wichtig ist

Wervorschnell Rabatte gewährt, belastet das Ergebnis



**Kai-Markus Müller,**  
Professor für Verbraucherverhalten  
an der HFU Business School der  
Hochschule Furtwangen

**FURTWANGEN.** „Preise sind kompliziert, Preise sind beängstigend und eigentlich waren Preise letztlich immer der Grund, weshalb wir den Auftrag nicht bekommen haben.“ – Wirklich? In der Tat sind Preise für Geschäftsführung und Vertrieb bei jedem Angebot Anlass zum Grübeln, eine Abwägung zwischen einerseits Lust am Risiko und andererseits Angst davor, den Kunden zu verlieren. Hinzu kommt die Sorge um den Deckungsbeitrag. An dieser Stelle wird es in den kommenden Wochen um verschiedene Facetten des Themas Preismanagement gehen, von den Grundlagen der Preissetzung über Strategie und Psychologie bis hin zur digitalen Zukunft des Pricings.

Weshalb sind Preise wichtig? Nehmen wir ein einfaches Produkt, das 50 Euro im Verkauf kostet. Der Hersteller hat zehn Euro Deckungsbeitrag. Das Produkt kostet in der Produktion 40 Euro. Nun fordert ein Einkäufer 15 Prozent Rabatt. Geht der Verkäufer darauf ein, dann verdient er nur

noch 2,50 Euro je Produkt. Um denselben Deckungsbeitrag zu erwirtschaften, müsste er folglich die vierfache Menge verkaufen.

Solche einfachen Rechnungen werden viel zu selten gemacht. Stattdessen geben viele Verkäufer und Unternehmer vorschnell Rabatte oder unterschätzen die positive Auswirkung einer Preiserhöhung auf den Deckungsbeitrag.

Preismanagement besteht freilich nicht nur aus trockenem Prozentrechnen und drögen Deckungsbeitragskalkulationen, sondern lebt von Fantasie und Kreativität, wie folgende Anekdote zeigt. Zwei Bauern verabredeten sich, die gemeinsam aufgezogene Ziege am Samstag auf dem Bauernmarkt für 500 Euro zu verkaufen. Als sie morgens in den Stall kamen, stellte sich heraus, dass das arme Tier über Nacht verstorben war. Der jüngere Bauer war entsetzt. Der ältere, lebenserfahrene Bauer indes machte sich nichtsdestotrotz auf den Weg in die Stadt zum Markt. Abends brachte er dann – zur großen Überraschung seines Bruders – 500 Euro mit nach Hause und teilte sie mit ihm.

„Ich habe 251 Lose zu je zwei Euro verkauft und unsere Ziege verlost.“ – „Aber die Ziege ist doch tot! Was hast du denn dann dem Gewinner gesagt?“ – „Die Wahrheit natürlich, dass die Ziege leider verstorben ist. Und dass er jetzt seine zwei Euro zurückbekommt.“

### MEHR ZUM THEMA

In der nächsten Folge lesen Sie, welche Möglichkeiten es gibt, Preise selbst zu setzen.

## Serie: Preismanagement

# Wer Preise festlegt, muss wissen, was er will

## Wahl zwischen Umsatz- und Gewinnmaximierung



**Kai-Markus Müller,**  
Professor für Verbraucherverhalten an der HFU Business School der Hochschule Furtwangen

**FURTWANGEN.** Welcher Preis ist der richtige? Selbst wenn alle Zahlen auf dem Tisch lägen, gäbe es da nicht die eine, richtige Antwort – denn es kommt auf die Strategie an. Ein Unternehmen kann sich den maximalen Umsatz zum Ziel gesetzt haben, kann sich aber auch auf die Suche nach dem gewinnoptimalen Preis begeben oder sogar Preise so setzen, dass Wettbewerber aus dem Markt gedrängt werden, weil die sich einen Preiskrieg nicht leisten können.

Die gängigsten Strategien sind Umsatz- oder Gewinnmaximierung oder eine Mischung aus den beiden Ansätzen. Hierzu existieren drei unterschiedliche Verfahren, die wiederum alle ihre Berechtigung haben. Erstens können Anbieter Preise nach dem Prinzip der Zuschlagskalkulation setzen, auch bekannt als Cost-Plus-Pricing. Hierbei werden die Kosten berechnet und dann eine Marge aufgeschlagen.

Zweitens können Anbieter Preise wettbewerbsorientiert bilden,

sich also daran orientieren, was Wettbewerber verlangen. Essenziell ist es, diesen Ansatz beispielsweise bei öffentlichen Ausschreibungen im Auge zu behalten, denn in diesen Fällen bekommt meist der günstigste Anbieter den Zuschlag.

Drittens – und am wichtigsten – können Unternehmen ein wertbasiertes Preismanagement veranschlagen, das Value-Based-Pricing. Hierbei wird der Preis nach dem rechnerischen oder wahrgenommenen Wert des Kunden gesetzt. Ein extremes Beispiel hierfür sind Preise für Kunstwerke. Auf den Stundenlohn umgerechnet sind so manche Kunstwerke unter dem Mindestlohn anzusetzen, andere hingegen werden den Künstlern exorbitant vergütet. In vielen Fällen geht wertbasiertes Preismanagement mit der höchsten Marge einher.

Entscheidend ist allerdings, den Wert des Produkts für den Kunden genau zu kennen und zu verstehen. Für ein Hotel ist ein Aufzug nur dann etwas wert, wenn er von den Gästen genutzt wird und wenn das Haus gut ausgelastet ist.

Ein führender Aufzughersteller nutzte diese Erkenntnis und verkaufte den Hotels seine Aufzüge nicht länger, sondern baute sie stattdessen ein, vermietete sie und ließ sich jede Fahrt individuell, jedoch automatisiert vergüten. Das Ergebnis dieser Maßnahme waren hohe Profite und stark gewachsene Marktanteile.

### MEHR ZUM THEMA

In der nächsten Ausgabe lesen Sie, welche Preisstrategien es für Neuprodukte gibt

## Serie: Preismanagement

# Anfüttern oder absahnen, das ist die Frage

Bei neuen Produkten Preissetzung gut durchdenken



**Kai-Markus Müller,**  
Professor für Verbraucherverhalten an der HFU  
Business School der Hochschule Furtwangen

**FURTWANGEN.** Ein neuer Service oder Artikel im Sortiment stellt jeden Manager vor Herausforderungen. Von Forschung und Entwicklung über Produktion bis hin zu Marketing und Vertrieb – überall muss der Preis bei Neuentwicklungen im Auge behalten werden. Denn der Preis bestimmt den Business-Case, also wie man Geld verdienen will.

Generell gilt, dass Preise, die einmal gesetzt wurden, Tatsachen schaffen. Deshalb sollte der erste Aufschlag bei Neueinführungen sitzen. Dies ist besonders dann relevant, wenn sich das Produkt absehbar nicht verändern wird, wie zum Beispiel Stundensätze oder Medikamente.

Eine Werbeagentur, eine Anwaltskanzlei oder ein Handwerksbetrieb müssen sich daher im Vorfeld sehr gut überlegen, wie ein Stundensatz aussehen soll, denn dieser sollte weder häufig geändert werden noch sich signifikant von Kunde zu Kunde unterscheiden. Das würde schnell zu Frustration bei der Kundschaft führen.

Bei regelmäßig genutzten Produkten kann das Anfüttern ein guter Ansatz darstellen. So werden online oft Freemium-Produkte angeboten, die jeder kostenfrei nutzen kann. Für die Vollversion dagegen muss bezahlt werden. Eine solche Strategie ist nicht nur für Software attraktiv, sondern wird zum Beispiel vergleichbar auch von Beratern eingesetzt, die eine kostenlose Erstberatung anbieten.

Platziert ein Unternehmen dagegen ein Produkt am Markt, bei dem immer wieder neue Versionen geplant sind, kann Skimming eine gute Strategie sein. Paradebeispiel für das Preis-Skimming ist das US-Unternehmen Apple mit seinen I-Phones. Skimming bedeutet absahnen, also den wertvollen Rahm von der Milch trennen.

Die neueste Version eines Smartphones kostet immer besonders viel, was sicherstellt, dass das Produkt als entsprechend werthaltig von den Kunden wahrgenommen wird. Damit schöpfen Hersteller und Händler die sehr hohe Zahlungsbereitschaft gutverdienender Fans des Produkts ab. Weil immer wieder neue Produktversionen auf den Markt kommen wird, gelingt es den Herstellern, auch niedrigere Zahlungsbereitschaften preissensiblerer Kunden abzuschöpfen. Denn mit der Neuversion wird das urplötzlich „veraltete“ Produkt günstiger.

### MEHR ZUM THEMA

In der nächste Folge der Serie  
Preismanagement geht es um das Thema  
Andere Kunden, andere Preise?

## Serie: Preismanagement

# Jedem Kunden seinen Preis

Bei Preisdifferenzierung Abnehmer nicht verprellen



**Kai-Markus Müller,**  
Professor für Verbraucherverhalten  
an der HFU Business School der Hochschule  
Furtwangen

**FURTWANGEN.** Die Freibadsaison geht ihrem Ende entgegen, doch sie kann jederzeit als lehrreiches Beispiel zum Thema Preisdifferenzierung herangezogen werden. Denn anhand eines Freibads lässt sich gut zeigen, wie man für ein und dasselbe Produkt, nämlich in diesem Fall einen Freibadbesuch, unterschiedliche Preise verlangen kann – und das ohne seine Kundschaft zu vergrämen.

Eine beliebte Strategie in diesem Zusammenhang ist das Fencing. Der Preismanager zieht einen „Zaun“ hoch, den bestimmte Kundensegmente nicht überspringen können. Das Freibad verkauft reduzierte Tickets für Kinder, für Jugendliche, Schwerbehinderte, in manchen Fällen sogar für Rentner. Viele dieser Besucher würden zum Normalpreis seltener kommen und insbesondere für Kinder ist es wichtig, gut schwimmen zu lernen, um später auch als Erwachsene wiederzukommen.

Eine solche Strategie funktioniert auch im Business-to-Business-Kontext. Manche Software-

hersteller bieten für ihre Programme etwa eine teure Lizenz für gewerbliche Nutzung und eine sehr günstige für anderweitige Nutzung an. Etliche Hochschulen lizensieren so Programme oft preiswert, die Studierenden lernen diese dadurch kennen und setzen sie später im Berufsleben regelmäßig ein – dann selbstredend zum Preis der gewerblichen Nutzung.

Eine weitere Preisdifferenzierungsstrategie sind zeitabhängige Preise. In Freibädern werden Abendtickets oder Tickets für Frühschwimmer angeboten, auch Schlechtwettertickets sind vorstellbar. Eine solche zeitliche Preisdifferenzierung kann auch für klein- und mittelständische Unternehmen von Bedeutung sein.

Beispielsweise musste ein Energieanbieter, der Heizöl und Pellets verkaufte, als kleiner Familienbetrieb regelmäßig zur Weihnachtszeit Extraschichten fahren, um den plötzlich gestiegenen Bedarf an Brennstoffen zu decken.

Als der Betrieb darauf umstellte, regelmäßig in den warmen Monaten die Kunden abzutelefonieren, ihnen leicht vergünstigte Brennstoffe anzubieten, um die Tanks aufzufüllen, führte dies nicht bloß zu mehr Umsatz. Es führte darüber hinaus zu zufriedeneren Kunden, deutlich weniger Winternoteinsätzen und letztendlich auch zu einem geruhsameren Weihnachtsfest.

### **MEHR ZUM THEMA**

Kommende Woche geht es im fünften Teil der Serie Preismanagement um das Thema Preiskriege

## Serie: Preismanagement

# Wenn die Konkurrenz Marge verschenkt

Bei einem Preiskrieg ist ein kühler Kopf gefragt



**Kai-Markus Müller,**  
Professor für Verbraucherverhalten  
an der HFU Business School der Hochschule  
Furtwangen

**FURTWANGEN.** Ein Gedankenexperiment: Zwei Postkutschenräuber im Wilden Westen haben bei einem Juwelenraub fette Beute gemacht. Der Sheriff hat beide Komplizen geschnappt und hält sie für dringend tatverdächtig. Er kommt in die schalldichte Zelle des einen und macht ihm ein unmoralisches Angebot: Gesteht er die Tat und der Komplize nicht, dann ist er ein freier Mann, der Komplize aber bleibt für 30 Jahre hinter Gittern. Gestehen beide nicht, dann bekommen beide zwei Jahre für unerlaubten Waffenbesitz. Gestehen beide, dann müssen beide 15 Jahre in Haft. Der Komplize erhält dasselbe Angebot. Was ist hier zu tun? Antwort: Wenn kein Vertrauen da ist, ist es sinnvoller, zu gestehen, egal was der Komplize tun wird.

Dieses Gefangenendilemma ist ein klassisches, ausführlich analysiertes Kooperationsproblem der Spieltheorie. Aber Achtung: Was passiert, wenn das Spiel wiederholt gespielt wird? Ist es dann wei-

ter sinnvoll, sich konfrontativ zu verhalten?

Sogenannte Preiskriege sind das Paradebeispiel für die praktische Anwendung der Erkenntnisse aus dem Gefangenendilemma: Wenn alle Marktteilnehmer gute Margen erwirtschaften, geht es allen gut. Beispiele hierfür sind die Pharmaindustrie oder Luxusgüter. Man verhält sich kooperativ. Wenn ein Marktteilnehmer nicht kooperiert, also die Preise senkt, kann er zwar kurzfristig besonders hohe Umsätze einfahren. Wenn aber andere Marktteilnehmer ebenfalls die Preise senken, verliert langfristig die gesamte Industrie. Bekannte Beispiele sind die Luftfahrtbranche oder der Modehandel mit häufigen Rabattschlachten.

Der Anruf beim Konkurrenten zur Preisabsprache ist strengstens verboten. Erlaubt allerdings und von Experten empfohlen ist, Preis- oder Lohnerhöhungen öffentlich anzukündigen und auf vereinzelte Preisattacken nicht einzugehen, also die eigenen Preise hochzuhalten.

Erst bei wiederholten Preisattacken der Konkurrenz sollte man reagieren. Denkbar ist dann eine Produktdifferenzierung. Apple nennt etwa seine Smartphones erfolgreich einfach I-Phones und verkauft so, aus Konsumentensicht, quasi ein anderes Produkt.

### MEHR ZUM THEMA

Kommende Woche geht es im sechsten Teil der Serie Preismanagement um das Thema Preise und Vertriebsstrategie

## Serie: Preismanagement

# Verkäufer gewähren oft vorschnell Rabatte

Im Vertrieb ist beim Preis eine klare Linie notwendig



### Kai-Markus Müller,

Professor für Verbraucherverhalten an der HFU Business School der Hochschule Furtwangen

**FURTWANGEN.** Um als freier oder angestellter Mitarbeiter finanziell erfolgreich zu werden, ist seit jeher die Arbeit im Vertrieb am vielversprechendsten, unter anderem wegen eines standesgemäßen Geschäftswagens und gut dotierter Spesen. Am stärksten jedoch wiegen Provisionen. In Unternehmen sind Verkäufer im Allgemeinen diejenigen Mitarbeiter mit dem größten Anteil an variabler Vergütung.

Damit Vertriebler erfolgreich verkaufen, setzt das Management in vielen Fällen Anreize, typischerweise gekoppelt an den individuell erwirtschafteten Umsatz. Unternehmen mit einer solchen Preispolitik belohnen ihre Leute dafür, große Mengen zu verkaufen. Anstatt sich beim Kunden für einen Preis mit ansehnlichem Deckungsbeitrag einzusetzen, ist es für den jeweiligen Verkäufer einfacher und ökonomisch rationaler,

mithilfe von Preisabschlägen schneller und mehr zu verkaufen.

Unter solchen Mechanismen leidet nicht nur die Wirtschaftlichkeit des eigenen Unternehmens. Denn Rabatte, beispielsweise als Antwort auf besonders anmaßende Forderungen bestimmter Kunden, frustrieren auch diejenigen Käufer, die weniger forsch bei ihren Forderungen sind. Gute Kunden werden bestraft, schlechte belohnt. Um eine solche wirtschaftliche Sackgasse zu vermeiden, empfiehlt sich, insbesondere bei einer wachsenden Vertriebsmannschaft, eine rigorose Preispolitik, die keine Ausnahmen zulässt.

Wichtig ist weiterhin, die Verkäufer gut zu schulen. Oftmals lassen sich Preise verteidigen, wenn der Vertriebler die Motivation des Käufers versteht. Manche Kunden brauchen eigentlich gar keine Preisreduktion, sondern beispielsweise aus Liquiditätsgründen spätere Zahlungsziele. In solchen Fällen sind Fingerspitzengefühl, gutes Einfühlungsvermögen und gutes Zuhören gefragt. Weiterhin hat sich in diversen Studien gezeigt, dass dann, wenn Preise zur Chefsache erkoren werden, sich die Gesamtprofitabilität des Unternehmens verbessert. Eine solche Entwicklung wiederum kommt auch dem individuellen Vertriebsmitarbeiter zugute.

### MEHR ZUM THEMA

Kommende Ausgabe geht es im siebten Teil der Serie um Preise und Zahlenpsychologie

## Serie: Preismanagement

# Es zahlt sich aus, einen Anker zu setzen

Wie Kunden einen Preis bewerten, ist manipulierbar



**Kai-Markus Müller,**  
Professor für Verbraucherverhalten an der  
HFU Business School der Hochschule Furt-  
wangen

**FURTWANGEN.** Der menschliche Geist ist ein evolutionäres Ergebnis eines Jahrmillionen währenden Jäger- und Sammlertums und findet sich plötzlich in Jeans und Hemd wieder. Die Bewertung von Preisen als willkürliche Verbindung einer Zahl und eines Produkts war im Zuge dieser evolutionären Vergangenheit allerdings kein Selektionskriterium. Diese Erkenntnis lässt Spielraum für psychologische Kniffe, die sich für Unternehmen als immens wertvoll erweisen können.

Amos Tversky und Daniel Kahneman ließen in einer bahnbrechenden Studie Besucher eines Einkaufszentrums an einem Glücksrad drehen, welches scheinbar bei vielen Zahlen zum Halt kommen konnte. Es war indes in Wahrheit so manipuliert, dass es immer entweder auf der Zehn oder der 65 landete – als sogenanntem Anker. Anschließend fragten die Wissenschaftler, ob

denn der Anteil der afrikanischen Länder in der UNO größer oder kleiner als das vermeintlich zufällige Ergebnis sei. Studienteilnehmer, die mit der Zehn geankert wurden, schätzten den Anteil im Durchschnitt auf 25 Prozent, diejenigen, die mit der 65 geankert wurden, schätzten den Anteil im Durchschnitt auf 45 Prozent.

Dieses Phänomen zeigt sich auch bei Preisen. Wer zuerst einen Pullover für 600 Euro anprobiert, der freut sich über ein günstiges Schnäppchen von nur 120 Euro, während eine Kundin, die gerade einen Pullover für 40 Euro in Händen hatte, das 120-Euro-Kleidungsstück für überteuert hält. Verkäufer sollten akzeptieren, dass nicht jedes Produkt in der eigenen Angebotspalette verkauft werden muss. Stattdessen kann sich der Sinn gewisser Produkte im Ausstellungsraum darauf beschränken, andere Produkte günstig aussehen zu lassen.

Da Preise in Verhandlungen immer nur reduziert werden, ist es ratsam, den Anker eines einzelnen Produkts sorgfältig zu wählen. In Studien hat sich gezeigt, dass nicht gerundete Anker deutlich weniger heruntergehandelt werden als stark gerundete, möglicherweise, weil sie fundiert gerechnet wirken.

Übrigens: Der Anteil der afrikanischen Länder in der UNO liegt bei 28 Prozent.

### MEHR ZUM THEMA

In der nächsten Folge lesen Sie:  
Preise setzen wie ein Nobelpreisträger

## Serie: Preismanagement

# Kleine Zugeständnisse mit großer Wirkung

Idee eines Nobelpreisträgers hilft bei Verhandlungen



**Kai-Markus Müller,**  
Professor für Verbraucherverhalten  
an der HFU Business School der Hochschule  
Furtwangen

**FURTWANGEN.** Daniel Kahneman hat 2002 als erster und bisher einziger Psychologe den Nobelpreis für Ökonomie erhalten. Zuvor hatte er jahrelang mit Amos Tversky geforscht, ebenfalls Psychologe und Kandidat für den Preis, doch zu dem Zeitpunkt bereits verstorben. Den Preis erhielt er insbesondere für seine Prospect Theory. Die Theorie stellt, richtig angewandt, für Unternehmer und Vertriebsmanager eine wahre Goldmine dar.

Die grundlegenden Ideen der Theorie lassen sich mit Münzwürfen und einfachen Szenarien erläutern. Wenn Menschen die Wahl haben, mit einem Münzwurf gegen einen zufälligen Gegner zu spielen, dann lehnen die meisten bei einem Einsatz von 100 Euro und einer 50-zu-50-Chance ab. Daraus lässt sich zunächst ableiten, dass Verluste mehr schmerzen als gleichhohe Gewinne die Stimmung heben.

Entscheidungsszenarien helfen beim weiteren Verständnis: Teilnehmer können entweder eine Option A wählen, eine 80-Prozent-Chance, 1000 Euro zu gewinnen, oder eine Option B, die folgendermaßen lautet: eine 100-Prozent-Chance auf 800 Euro. Obwohl es keinen numerischen Unterschied im Wert zwischen beiden Optionen gibt, bevorzugt die Mehrheit mit Option B den sicheren Spatz in der Hand. Handelt es sich jedoch um Verluste, dann verhält sich die Sache genau umgekehrt: Menschen gehen Risiken ein.

Aus diesen Erkenntnissen leitet sich die Prospect Theory ab, dass die ersten Euro überproportional wahrgenommen werden. Bei 800 Euro führen weitere 200 Euro im Gewinnfall zu nur wenig weiterer Freude und im Verlustfall zu nur wenig weiterem Schmerz, weshalb im Verlustfall die Option, sicher 800 Euro bezahlen zu müssen, unbeliebt ist.

Praktisch lässt sich daraus Folgendes ableiten: Es ist sinnvoll, in einer Verhandlung dem Käufer viele kleine Zugeständnisse zu machen, da kleine Effekte eine überproportional große psychologische Wirkung haben. Wenn man allerdings dem Kunden eine für ihn negative Botschaft überbringen muss, beispielsweise eine Preiserhöhung, sollte man den ganzen Schmerz auf einmal hervorrufen und eine gestückelte Preiserhöhung vermeiden.

### **MEHR ZUM THEMA**

Nächste Folge: Mehr verdienen mit Entscheidungsarchitekturen

## Serie: Preismanagement

# Ein guter Köder lässt die Kundschaft anbeißen

### Kaufentscheidung mit Alternativangeboten lenken



**Kai-Markus Müller,**  
Professor für Verbraucherverhalten  
an der HFU Business School der  
Hochschule Furtwangen

**FURTWANGEN.** Was ist eigentlich eine Kaufentscheidung? In den wenigsten Fällen handelt es sich um einfache Ja-oder-nein-Beschlüsse. Vielmehr stehen Käufer fast immer vor Entscheidungen zwischen verschiedenen Optionen. Beispiele: Soll ich einen BMW oder einen Mercedes kaufen? Sollen wir unser Geschäftskonto bei der Deutschen Bank, der Volksbank oder der Sparkasse eröffnen? Die Beispiele machen klar, dass die konkurrierenden Optionen die Entscheidung mitbestimmen.

Wenn die Entscheidung für oder gegen ein bestimmtes Produkt stark von den Alternativen abhängt, dann lässt sie sich durch gut gewählte Alternativen wiederum beeinflussen. Das heißt, der Preismanager sollte die Gunst der Stunde nutzen und die Auswahl selbst zusammenstellen – er kreiert damit seine eigene Entscheidungsarchitektur. Besonders elegante und für die Kundenent-

scheidung relevante Komponenten einer solchen Architektur sind Köderprodukte, in der Fachsprache auch Decoy-Angebote genannt.

Stellen wir uns ein Reisebüro vor, das zwei Wochenendreisen im Angebot hat. Angebot 1: Flug und Drei-Sterne-Hotel mit Frühstück für zwei Nächte und ein romantischer Segeltörn bei Sonnenuntergang in Barcelona für 249 Euro pauschal. Angebot 2: Flug und Drei-Sterne-Hotel mit Frühstück für zwei Nächte und ein romantischer Segeltörn bei Sonnenuntergang in Lissabon für 249 Euro pauschal.

Möglicherweise sind die beiden Angebote vergleichbar und es ist für Interessierte schwer zu entscheiden, welches besser ist. Dies lässt sich ändern, indem ein Decoy-Angebot hinzugefügt wird, welches das Produkt, das eigentlich bevorzugt verkauft werden soll, in der Kundenwahrnehmung aufwertet – beispielsweise Angebot 3: Flug und Drei-Sterne-Hotel für zwei Nächte in Barcelona für 249 Euro pauschal.

Auf einmal wirkt damit beim Vergleichen Angebot 1, die Reise nach Barcelona schon inklusive Frühstück und inklusive Segeltörn wie ein Schnäppchen. Eine solche Konstruktion der Entscheidungsarchitektur mithilfe eines Decoy-Angebots bietet zudem den Vorteil, dass ganz ohne Rabatte gearbeitet werden kann.

#### **MEHR ZUM THEMA**

In der nächsten Folge lesen Sie:  
**Neuropricing – Preissetzung mit Köpfchen**

## Serie: Preismanagement

# Beim optimalen Preis gibt das Hirn Signale

### Neuropricing ist innovative Form der Preisfindung



**Kai-Markus Müller,**  
Professor für Verbraucherverhalten an  
der HFU Business School der Hochschule  
Furtwangen

**FURTWANGEN.** Manche Unternehmen haben sich den maximalen Umsatz zum Ziel gesetzt, andere den maximalen Gewinn. Ungeachtet dessen ist entscheidend, folgende Schlüsselfrage zu beantworten: Welchen Wert hat das Produkt oder die Dienstleistung für den Kunden? Nur wenn man den wahrgenommenen Wert versteht, kann man den optimalen Preis entsprechend seiner Zielen berechnen.

Also, nichts wie los und die Kunden nach dem Preis fragen... Halt, stopp! Bereits in den 60er-Jahren hat die amerikanische Marketing-Koryphäe David Ogilvy die herkömmliche Marktforschung vernichtend bewertet: „Das Problem der Marktforschung ist, dass Menschen nicht denken, was sie fühlen, nicht sagen, was sie denken, und nicht tun, was sie sagen.“

Eine ernstzunehmende Alternative ist daher, Antworten am Gehirn direkt zu messen, denn das

Gehirn lügt nicht. So kam es vor knapp zehn Jahren zur weltweit ersten Neuropricing-Studie – unter meiner Ägide. Diese wurde als „Starbucks-Studie“ bekannt. Hierbei bekamen 40 Starbucks-Kunden im Raum Stuttgart verschiedene Preise für eine kleine Tasse Kaffee gezeigt. Parallel dazu wurden ihre Hirnwellen gemessen, per Elektroenzephalograph. Hirnsignale verraten, ob Dinge gedanklich zusammenpassen oder nicht. Hier wurde getestet, welcher Preis zur kleinen Tasse Kaffee im Gehirn der Käufer am besten passt. Es zeigte sich, dass die größte geistige Zustimmung bei 2,40 Euro lag, während Starbucks die Kaffees für nur 1,80 Euro verkaufte.

Bei einer anderen Hirnscan-Studie in Kalifornien wurde nicht Kaffee, sondern Cabernet Sauvignon im Hirnscanner verköstigt. Ergebnis: Hirnregionen, die von einem guten Geschmackserlebnis stimuliert werden, waren besonders aktiv, wenn ein Wein teuer deklariert wurde, etwa 90 US-Dollar.

Wurde indes ein und derselbe Cabernet Sauvignon günstig deklariert, etwa zehn US-Dollar, war das Geschmackserlebnis des Gehirns deutlich schwächer. Berücksichtigt man dies, dann hat Starbucks nicht nur auf enorme Gewinne verzichtet, sondern hätte per höherem Preis den Kaffee auch deutlich besser schmecken lassen können.

#### MEHR ZUM THEMA

In der nächsten Folge lesen Sie: **Dynamic Pricing – den Preis adäquat anpassen.**

## Serie: Preismanagement

# Fehlanreize durch sich laufend ändernde Preise

Dynamic Pricing ist im Kommen, birgt aber Risiken



**Kai-Markus Müller,**  
Professor für Verbraucherverhalten  
an der HFU Business School  
der Hochschule Furtwangen

**FURTWANGEN.** Wer kennt es nicht? Die Preise für ein und denselben Flug schwanken zwischen verlockenden Billigangeboten und Wucherofferten. Es lohnt sich, als Verbraucher einen günstigen Zeitpunkt abzuwarten und dann zuzuschlagen. Unternehmen indes sollten gut abwägen, ob, wie und wann sie das sogenannte Dynamic Pricing nutzen sollten.

Die schnellen, von Algorithmen digital gesteuerten Preisanpassungen werden von Beratern gern als unabdingbare Hightech-Entwicklung angepriesen. In der Tat können Unternehmen bestimmter Industrien nicht mehr überleben, ohne sich den Marktmechanismen des Dynamic Pricing zu unterwerfen. Insbesondere im Gast-, Event- oder Tourismusgewerbe sowie an der Zapfsäule sind dynamische Preise kaum noch wegzudenken. Die Idee dahinter ist, dass Angebot und Nachfrage speziell in diesen Märkten ständig schwanken. So

lässt sich beispielsweise der letzte Sitz auf einer fast ausgebuchten Flugroute sehr gewinnbringend versilbern. Andererseits ist es besser, Tickets zu günstig zu verkaufen und Verluste zu minimieren, wenn die Alternative darin bestünde, mit halb leerer Maschine zu fliegen.

Doch es gibt auch Risiken. Kunden lernen schnell, immer auf den Preis zu achten. Gutes Pricing stattdessen schafft es, das Produkt in den Vordergrund zu stellen und nicht den Preis. Die Kunden darauf zu trainieren, gute Schnäppchenjäger zu werden, schadet der Marke, wenn nicht sogar der ganzen Branche.

Es drohen Preiskriege: Jeder möchte die Konkurrenz kurzfristig unterbieten und mit gutem Dynamic Pricing gelingt das erfolgreich. Langfristig jedoch führt dies zu schwindenden Margen für alle Marktteilnehmer, denn in Preiskriegen verlieren alle Beteiligten.

Es ist bezeichnend und zugleich paradox, dass jene Industrien, die sich ganz dem hochmodernen Dynamic Pricing verschrieben haben, besonders schwache Margen erwirtschaften. Im Gegensatz dazu erwirtschaften Industrien, die Preise konsequent stabil halten, beispielsweise bei Luxusgütern oder verschreibungspflichtigen Pharmazeutika, dauerhaft attraktive Margen.

### MEHR ZUM THEMA

Nächste und letzte Folge:

Neuropricing und digitales Controlling

## Serie: Preismanagement

# Preise, Hirnforschung und digitales Controlling

### Neue Möglichkeiten zur Optimierung der Preispolitik



**Kai-Markus Müller,**  
Professor für Verbraucherverhalten  
an der HFU Business School  
der Hochschule Furtwangen

**FURTWANGEN.** Im durchdigitalisierten Unternehmen werden automatisiert für jeden einzelnen Posten variable Kosten, sprungfixe Kosten und Fixkosten erfasst und in leicht verständlichen Statistiken für Controlling und Finanzleitung aufbereitet. Somit lassen sich Produktion und Finanzen solide auf der Basis von Big-Data-Methoden planen.

Dass dies mitnichten Zukunftsmusik ist, zeigt das Beispiel der Macs Software GmbH in Zimmern bei Rottweil. Das Unternehmen implementiert bei seinen Auftraggebern Controlling-Software, die große Datensätze in nutzerfreundliche Grafiken übersetzt und strategische Entscheidungshilfen bietet: Bei welchen Volumina müssen neue Maschinen installiert werden? Welche Produkte haben welchen Deckungsbeitrag? Weiterhin verknüpft die Software die Konsumentenpreise mit den entsprechenden Fakturapreisen der Zulieferer.

Um ein ganzheitliches Bild zu erhalten, stellt sich die Frage, welcher Preis zu welchem Absatz führt. Eine mögliche Variante, akkurate Prognosen zu erstellen, ist das in dieser Serie bereits erwähnte Neuropricing. Dabei wird die unterbewusste Zahlungsbereitschaft entweder mittels EEG-Hirnscans oder online mittels Reaktionszeitdaten erfasst und dann in eine Preis-Absatz-Funktion überführt. In einem aktuellen Projekt hat die Macs Software GmbH das Controlling eines namhaften baden-württembergischen Mineralwasserabfüllers digital überarbeitet und weiterentwickelt. Zunächst wurde die Software installiert und zahlreiche Hebel eingepflegt, mit denen sich unterschiedliche Kosten abbilden lassen.

Daraufhin ließ der Mineralwasserabfüller diverse Neuropricing-Onlinestudien durchführen, bei denen zielgruppengerecht Konsumenten mittels eines Online-Reaktionszeit-Instrumentariums getestet wurden. Die daraus abgeleiteten Preis-Absatz-Funktionen implementierten die Digitalisierungsexperten in die Controlling-Software. Auf diese Weise lassen sich nun verschiedene preisstrategische Szenarien mathematisch modellieren. Je nach gewählter Strategie können so Preise optimal an die Zahlungsbereitschaft der Kunden angepasst werden.

#### **MEHR ZUM THEMA**

Die Serie finden Sie auch auf:

<https://www.staatsanzeiger.de>